



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

VINICIUS HENRIQUE COUTO DUTRA
RA 2002358/0

PROFESSORA ORIENTADORA:
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília-DF, Maio de 2008

VINICIUS HENRIQUE COUTO DUTRA

**ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA UNIDADE
DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada, como requisito
para a conclusão do curso de Bacharel
Administração do – UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Érika Costa Vieira
Gagliardi

Brasília-DF, Maio de 2008

VINICIUS HENRIQUE COUTO DUTRA

**ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA UNIDADE
DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada, como requisito para a conclusão do curso de Bacharel Administração do – UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Érika Costa Viera Gagliardi
Orientadora

Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador(a)

Prof. Luis Antônio Pasquetti
Examinador(a)

Brasília-DF, Maio de 2008

Primeiramente agradeço a Deus, por ter iluminado meu caminho e fornecido toda sabedoria e fé para alcançar meus objetivos.

Agradeço esta oportunidade, principalmente aos meus pais, pelo imenso apoio e dedicação em todos os momentos difíceis.

Aos meus avôs, que mesmo distantes, não deixaram de me incentivar e ajudar sempre que necessário, empenhando todo o amor e carinho nesta conquista de seu primeiro neto.

A todos os amigos e familiares que tiveram compreensão e apoiaram este projeto até os últimos instantes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Autoridade, Poder e Liderança.....	11
2.2 O líder e a visão.....	13
2.3 Liderança de equipes.....	14
2.4 Estilos de liderança.....	16
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 Método de abordagem.....	21
3.2 Método de procedimento.....	22
3.3 Técnica de pesquisa.....	23
4. ESTUDO DE CASO.....	25
4.1 Entrevista.....	26
4.2 Análise e discussão do caso.....	33
5. CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A	39

RESUMO

Esta monografia é um trabalho acadêmico, realizado pelo discente do 8º semestre do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília em cumprimento às exigências acadêmicas da instituição para conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas, visando prioritariamente comparar os conhecimentos teóricos com um estudo de caso.

A monografia tem como abordagem do tema: Estilo de Liderança em uma Unidade de Saúde do Distrito Federal, onde busca entender os estilos de liderança com base em conhecimentos teóricos aplicados em um estudo de caso.

O objetivo é identificar e analisar as características de uma liderança eficaz em uma organização da área de saúde do Distrito Federal, como objetivos específicos analisamos o que é liderança, diferença entre autoridade, poder e liderança, as percepções de visão do líder, liderança de equipes, estilos de liderança e identificamos o estilo de liderança de unidade de saúde.

O problema a ser respondido neste trabalho científico é: Os resultados operacionais de uma organização da área de saúde podem se influenciados pelo estilo de liderança?

Foi utilizado o método de abordagem dedutivo, através de pesquisa exploratória, com técnicas de observação direta intensiva, as ferramentas foram: entrevistas com colaboradores e observação do ambiente interno da organização.

O estudo de caso realizado buscou ressaltar uma análise de uma organização privada da área de saúde do Distrito Federal e identificar os estilos de liderança em dois níveis estratégicos da organização. A primeira em nível de diretoria e a segunda em nível de gerência, realizando um paralelo sobre o estilo de liderança nos dois níveis.

Não é identificado o nome da organização, em que foi elaborado o estudo de caso, nesta monografia, a fins de preservarmos as estratégias da organização e seus *stakeholders*.

1 - INTRODUÇÃO

É notável, por diversos motivos, entre eles a globalização e o poder da informação, como se destacam organizações de todo mundo, umas pelos poderes da criatividade a inventarem produtos ou serviços nunca imaginados, outras pelos crescimentos vertiginosos, ainda outras conseguem reduzir de tamanho, reduzir quantidade de colaboradores e mesmo assim alcançam recordes de faturamento e lucratividade.

Devido ao poder da informação, também, se conhece casos de organizações altamente deficitárias, com enormes dívidas e sem credibilidade com os fornecedores, que conseguiram, através de árduo trabalho, reerguer-se e despontam como líderes de seus segmentos.

Esses excelentes resultados alcançados por essas organizações foram méritos de todas as equipes de trabalho, no entanto à frente da equipe, comandando os investimentos e planejando as estratégias do negócio existe um executivo. Esses executivos são conhecidos como líderes.

Os Líderes são pessoas que motivam as equipes, que enxergam possibilidades onde as pessoas enxergam dificuldades, possuem alto poder de persuasão sobre o grupo de liderados e são extremamente empreendedores.

Os Líderes não são só pessoas que ocupam cargos de chefia nas organizações, são pessoas que possuem características especiais e que podem ser aperfeiçoadas.

Esta monografia tem um como tema de abordagem um assunto peculiar em um segmento muito pouco explorado, que é área de saúde. O tema da monografia é: Estilo de Liderança em uma Unidade de Saúde do Distrito Federal.

Este tema foi escolhido devido à grandeza de fatores e informações envolvidos na gestão de empresas, possuindo várias características inerentes aos modelos de gestão.

Acredita-se que um dos principais fatores de sucesso de uma organização é a liderança eficaz, capaz de nortear as organizações e colaboradores em prol de suas metas.

Em determinado segmento existem algumas dificuldades, pois possui peculiaridades inerentes às atividades desenvolvidas e geralmente quem está na liderança dessas organizações não são executivos com formação em administração de empresas. Este segmento é a Gestão Hospitalar, geralmente lideradas por profissionais médicos, sem conhecimentos de técnicas gerenciais, havendo, assim, problemas inerentes à gestão.

Durante a exploração do trabalho científico buscaremos responder a seguinte indagação: Em uma empresa da área de saúde os resultados operacionais podem ser influenciados pelo estilo de liderança?

Para alcançar a resposta indagada, como objetivo geral, foi visado identificar e analisar as características de uma liderança eficaz em uma empresa da área saúde do Distrito Federal, especializada em hemodiálise.

Com o intuito de alcançar o objetivo principal nos concentramos em fazer um levantamento teórico sobre liderança e aplicar em um estudo de caso. Para isso foi analisado o que é a liderança e os principais assuntos relacionados ao tema, com a pretensão final de apresentar os estilos de liderança na gestão organizacional.

Foi utilizado o estudo de caso com técnicas de entrevista a fim de explicar e melhor entender as funções e a importância de uma liderança eficaz dentro de uma organização de sucesso. Foram entrevistados 6 colaboradores da organização, avaliando os dois níveis de liderança da organização, o nível de gerência e o nível de diretoria.

Esta monografia é composta de referencial teórico, estudo de caso, análise e discussão sobre o caso e conclusão. O referencial teórico tem como assunto a liderança, abordando temas como: o que é liderança, diferença entre poder, autoridade e liderança, a importância da visão do líder, liderança de equipes e estilos de liderança.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma organização da área médica, mais especificamente em uma clínica de hemodiálise que contém três unidades no Distrito Federal. No estudo foi identificado o estilo de liderança adotado pela organização, por meio de observação direta e entrevistas com colaboradores.

Na conclusão, foram abordados os assuntos finais do trabalho e realizado sugestões a organização, bem como uma análise final sobre a monografia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na gestão das empresas, desde o início da administração de empresas como ciência, até os dias atuais, o papel do líder sempre foi e continua sendo muito importante para as organizações.

Segundo Robbins (2002, p. 304), a liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção aos objetivos”. O poder da liderança pode ser conferido formalmente através de um alto cargo na organização, pela autoridade que este cargo oferece ao executivo, ou ela pode ser conquistada. O que sabemos é que existe uma diferença entre o gestor da organização e o líder. O líder pode ser um gestor, mas nem todo gestor pode ser um líder. (ROBINS, 2002).

O exercício da liderança está ligado à confiança entre os colaboradores, os resultados obtidos por tal profissional dentro da organização e o respeito entre os colaboradores. Os líderes podem surgir naturalmente dentro das organizações e esta liderança pode ser mais importante que a liderança formal da organização, ocupada pelos gestores. (ROBINS, 2002).

O conceito de liderança para Certo (2003, p. 315) é bem parecido do expressado por Robbins (2002), diz ele “Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo”. Certo (2003), ainda afirma que a Liderança é uma das principais atividades dos gestores e é indispensável que eles saibam a importância deste poder.

A liderança tem o poder de conseguir com que as pessoas, os colaboradores das organizações, realizem tarefas conforme as vontades do líder. Esses motivos tornam a liderança ainda mais importante no contexto da Administração e Gestão de Negócios, sendo considerada como um pré-requisito para o sucesso profissional de um executivo. (CERTO, 2003)

Conforme Batemam e Snell (1998, p. 335), “o líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o maior o número de seguidores, maior a influência”.

Eles, Batemam e Snell (1998, p. 335) ainda completam: “Líderes excepcionais têm visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam”.

Já para Maximiano (2000, p. 326), o conceito de liderança se diferencia dos demais autores em estudo, diz ele que “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

2.1 Autoridade, Poder e Liderança

Existe um paradigma quando tratamos de liderança, que é a utilização do poder e autoridade como ferramentas do exercício da liderança.

A liderança se diferencia através da autoridade formal e informal. A autoridade formal é concedida através da posição hierárquica ocupada pelo executivo na organização e a informal é concedida a uma determinada pessoa pelo seu poder de influenciar as demais. (MAXIMIANO, 2000)

A liderança por meio da autoridade informal pode ser considerada como um produto de diversas habilidades, já a liderança por meio da autoridade formal é pertencente ao cargo e não a pessoa. (MAXIMIANO, 2000)

“O poder é a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”, definição de poder, segundo Robbins (2002, p. 342).

Para Batemam e Snell (1998, p. 337) “De central importância para a liderança eficaz é o **poder** a habilidade de influenciar pessoas”.

É certo que para influenciar o comportamento dos outros ou dos liderados, o líder deve exercer poder sobre eles. Só assim o líder poderá implementar seus objetivos. No entanto o poder deve vir da autoridade informal, com o intuito de influenciar os liderados para o sucesso. (CERTO, 2003)

Segundo Robbins (2002, p. 342), “o aspecto mais importante do poder é uma função de dependência”. Ao entendimento de Robbins (2002), a dependência criada entre as partes gera o poder e através dele existe o exercício da liderança.

O Líder é capaz de exercer a Liderança, fazer com que os liderados possam seguir suas ordens e suas metas. Segundo Robbins (2002, p. 342), “os líderes utilizam o poder como meio a atingir os objetivos do grupo. Eles atingem os objetivos e o poder é um meio de facilitar as conquistas”.

Podemos definir como quatro os tipos de poder. Poder legítimo, poder sobre recompensa, poder de coerção e poder de referência. (BATEMAM E SNELL, 1998).

Para Batemam e Snell (1998, p. 338) “o líder com poder legítimo tem o direito, ou a autoridade, de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas”.

Sobre o poder legítimo, Robbins (2002, p. 344) afirma: “Especificamente, ele inclui a aceitação, pelos membros da organização, da autoridade de um cargo”.

No entanto é um erro comum dos executivos exercerem a liderança baseada no poder e na autoridade da função exercida. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 317), “é preciso enfatizar que tentar controlar o comportamento dos outros apenas por meio da autoridade formal tem suas limitações”.

Em relação ao poder de recompensas, Batemam e Snell (1998, p. 338) diz:

O líder que possui este poder, influencia os outros, porque controla recompensas valorizadas, as pessoas obedecem aos desejos do líder para receber essas recompensas.

O conceito de poder de recompensas para Batemam e Snell (1998) é bem parecido para Robbins (2002, p. 344) diz ele: “uma pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque lhe trará algum benefício”.

Uma outra tática de poder comum nas organizações é o poder de coerção, onde os subordinados executam as determinações dos líderes evitando uma punição severa. (BATEMAM E SNELL, 1998).

Segundo Robbins (2002, p. 343) “A pessoa reage a esse poder por medo das conseqüências negativas do seu comportamento”.

Sobre o poder de referência Batemam e Snell (1998, p. 338) dizem:

O líder com poder de referência tem características pessoas que atraem os outros, as pessoas obedecem devido a admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal ou a vontade de ser apreciadas pelo líder.

O poder de referência para Robbins (2002, p. 345):

O poder de referência emana da admiração pelo outro e o desejo de se parecer com ele. De certo modo, é bem semelhante ao carisma. Se você admira tanto alguém a ponto de modelar seu comportamento e atitudes a partir dos dele, esse indivíduo tem poder de referência sobre você.

2.2 O líder e a Visão

Podemos conceituar Visão conforme Batemam e Snell e Snell (1998, p 336) “Visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização”.

A importância da visão de futuro para Batemam e Snell (1998, p. 335) “... sabe-se que ter uma visão do futuro e comunicá-la aos outros são componentes essenciais de uma grande liderança”.

Para Nanus (2000, p. 7) “a visão de um líder também inspira a ação e ajuda a moldar o futuro, isso se faz pelos poderosos efeitos que essa visão tem sobre as pessoas que trabalham e têm interesse na organização do líder”.

É muito difícil criar uma visão de futuro em outras pessoas. Mais importante do que criar uma visão de futuro para o líder é envolver os seguidores nessa visão. Os líderes precisam estimular os liderados a essa visão. (KOUZES E POSNER, 2003).

Para Kouzes e Posner (2003, p. 126), “uma das regras mais importantes da liderança é dar a vida e ao trabalho um senso de significado e propósito oferecendo uma visão estimulante”.

Existem três importantes aspectos que devem ser refletidos ao pensar em visão, são eles: uma visão é necessária para a liderança eficaz, pode-se desenvolver visão para qualquer nível hierárquico dentro da organização e a maioria dos gestores que não são líderes não possuem visão. (BATEMAM E SNELL, 1998).

Conforme Nanus (2000, p. 8):

Uma visão é apenas uma idéia ou imagem de um futuro mais desejável para a organização, mas a visão certa é uma idéia tão energizante que, de fato, antecipa o futuro, invocando habilidades, os talentos e os recursos necessários para concretizá-los.

2.3 Liderança de Equipes

Outra função de grande importância dos Líderes é a Liderança de equipes que buscam alto desempenho. Muito difícil de executar, pois envolvem várias pessoas com personalidades e habilidades diferentes. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

A liderança de equipes vem ganhando destaque no contexto da liderança, pois na medida que as equipes crescem o papel do líder que os orienta, também cresce em importância. (ROBBINS, 2002).

Liderança de equipes para Kuczmarski e Kuczmarski (1999, p. 182):

A liderança é aprendida quando os indivíduos interagem entre si em um grupo – quando relações pessoais são formadas e é desenvolvida a confiança. Mas o grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal o desenvolvimento a liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo.

O líder deve ser capaz de motivar sua equipe e ser um guia para que sua equipe consiga alcançar o sucesso. Geralmente os liderados possuem grande apreciação pelo líder e se espelham nele como um profissional que gostariam de ser no futuro. (CERTO, 2003)

Para Robbins (2002, p. 323) “o desafio enfrentado pela maioria dos executivos, portanto, é tornar-se um líder de equipe eficaz”. Robbins (2002, p. 323) ainda completa sobre as características do líder de equipes: “Eles precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo de intervir”.

Geralmente as equipes são formadas para trabalhar com o principal executivo da organização, também conhecido como CEO. O gestor da organização necessita da equipe, pois ela lhe dará apoio operacional e estratégico nas tomadas de decisões. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

O papel do líder de equipe é tradicionalmente diferente do papel de liderança, haja visto que o líder de equipe dependerá exclusivamente do sucesso dos seus liderados para alcançar os resultados exigidos pela organização. (ROBBINS 2002).

O segredo para liderar equipes, segundo Kuczmarski (1999, p. 185), “o segredo para a liderança eficaz é sentir cada membro do grupo que por sua vez tem sentimentos positivos em relação ao líder”.

De acordo com Robbins (2002, p 324), “os líderes eficazes dominam a dificuldade de equilibrar o conhecimento sobre quando intervir e quando deixar a equipe sozinha”.

Para Maximiano (2000, p. 346) o líder de equipes: “Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe”.

Conforme Kuczmarski e Kuczmarski (1999, p. 185), “os líderes devem motivar seus empregados a se envolverem e a continuarem envolvidos no grupo”.

Sobre a importância das equipes, Kuczmarski e Kuczmarski (1999, p. 192) dizem: “Podem igualmente ajudar a manter e a formar um senso de comunidade e de cultura de grupo ao estabelecer valores compartilhados”.

A intervenção no trabalho de uma equipe pode ser fundamental para o sucesso de determinada tarefa. Pois se um líder não conseguir enxergar determinada dificuldade na execução, parte ou o projeto todo pode ser comprometido por problemas simples encontrados pela equipe. (ROBBINS 2002)

2.4 Estilos de Liderança

Conforme Maximiano (2000, p. 343), “estilo de liderança é a forma como o Líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.”.

Já para Certo (2003, p. 324), “um estilo de liderança é o comportamento que um líder exhibe enquanto orienta os membros de uma organização em direções apropriadas.”.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 340), “a abordagem comportamental tenta identificar o que fazem os líderes”.

Os comportamentos pessoais são os principais responsáveis pelo estilo de liderança. Pode-se dizer que existem, basicamente, três comportamentos que influenciam os estilos de liderança, os comportamentos autocráticos, democráticos e liberais. (MAXIMIANO, 2000).

Sobre comportamentos autocráticos Maximiano (2000, p. 344) diz: “Arbitrariedade, depostismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.”.

Batemam e Snell (1998, p. 340), sobre autocracia afirmam que “Líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois a anunciam ao grupo”.

Em relação aos comportamentos democráticos Maximiano (2000, p. 344) expressa que “os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo decisório ou de uso da autoridade por parte do dirigente”.

Em relação ao comportamento democrático percebido nestes líderes, Batemam e Snell (1998, p. 340) dizem que: “esses líderes buscam informação, opiniões e preferências, às vezes chegando ao ponto de se reunir com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou voto da maioria para fazer a escolha final”.

Já sobre os comportamentos liberais, segundo Maximiano (2000. p. 344) “Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.”.

Os líderes atuais passam por um nível de exigência bem diferente dos líderes do passado. Com as rápidas mudanças ocorrendo no mundo, principalmente com a globalização e a tecnologia, os líderes do momento precisam estar em constante aperfeiçoamento. (CERTO, 2003).

Dessa perspectiva existem dois marcantes estilos de liderança que comprometem os modelos de gestão das organizações. São os estilos de Liderança Transacional e o Transformacional. (WRIGHT, KROLL E PARNELL 2000).

Alguns autores ponderam a Liderança Carismática com as mesmas características da Transformacional como é o caso de Wright, Kroll e Parnell (2000), Maximiano (2000) e Certo (2003), já para Robbins (2002) e Batemam e Snell

(1998), a Liderança Carismática possui características um pouco diferentes da Liderança Transformacional.

Segundo Robbins (2002, p. 319), o Líder Transacional “é o tipo de líder que conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.”.

Já para Maximiano (2000, p. 356), “O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores”. Ainda segundo Maximiano (2000) o líder transacional faz promessas e ameaças aos liderados com o intuito de conseguir alcançar as metas e objetivos da organização.

Ainda sobre a liderança transacional, neste estilo, os líderes utilizam as prerrogativas do cargo que ocupam para trocar recompensas como aumentos salariais, promoções e status por esforços de trabalho dos liderados. (WRIGHT, KROLL E PARNELL 2000).

Maximiano (2000, p. 356) completa, “o poder manipulativo baseia-se na promessa e concessão de recompensas como forma de induzir as pessoas a comportar-se da maneira que a administração espera ou pretende.”

Sobre o estilo de Liderança Transformacional, Robbins (2002, p. 319) diz: “é o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados”.

Para Certo (2003, p. 331), a liderança transformacional “é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma boa organização, bem como seus valores e integridade.”

Os Líderes que utilizam o estilo de liderança transformacional, conforme Batemam e Snell (1998, p. 346), “geram estímulos e revitalizam as organizações”.

Sobre líderes carismáticos, ainda para Batemam e Snell (1998, p. 346): “Os líderes carismáticos são dominadores e autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral e suas crenças”.

Os líderes com essas características, diz Batemam e Snell (1998, p. 346): “...inspiram em seus seguidores confiança, aceitação inquestionável, disposição à obediência, envolvimento emocional, afeição pelo líder e desempenho maior”.

Os líderes Carismáticos possuem cinco características fundamentais, são elas: visão e articulação – eles possuem visão de negócio, risco pessoal – estão dispostos a correr riscos para atingir a visão, sensibilidade ao ambiente – conseguem perceber mudanças nos cenários internos e externos, sensibilidade aos liderados – conseguem perceber as necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais – são inovadores, estão criando soluções diferentes das utilizadas pelos líderes convencionais. (ROBBINS 2002).

Robbins (2002, p. 320), ainda define as características dos líderes transformacionais e transacionais como:

Líder Transacional:

Recompensa Contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.

Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Líder Transformacional:

Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.

Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.

Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.

Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Os dois modelos de estilos de liderança podem estimular resultados diferentes na organização. Segundo Wright, Kroll e Parnell, 2000:

A distinção entre os dois estilos de liderança consiste no fato de que líderes que são grandemente transacionais continuam a operar suas

organizações no compasso da Tradição histórica, o que resulta em melhorias cada vez maiores. Os líderes transformacionais, entretanto, conduzem suas organizações para um futuro que pode resultar em processos e níveis de desempenho significativamente diferentes.

Nota-se que os modelos são por um lado distintos e por outro eles se complementam. “A maioria dos líderes assumirá os dois comportamentos, embora um deles irá predominar”, disse Wright, Kroll e Parnell (2000).

Há algum tempo estuda-se um estilo de liderança ideal. Aquele que motive toda a organização e inspire resultados envolvendo ativamente os colaboradores no estabelecimento de metas. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI 1998).

Levando em consideração os princípios de liderança, a liderança ideal para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 386): “... incorpora a abordagem participativa da administração”.

3. METODOLOGIA

Segundo Acevedo e Nohara (2007, p. 45), “o método científico caracteriza o estudo científico. Ou seja, se não houver utilização do método científico, a monografia ou artigo não será considerado científico”.

Esta monografia foi elaborada nas perspectivas técnicas da pesquisa exploratória, utilizando-se de levantamento bibliográfico sobre o tema de Liderança nas Organizações, Administração Geral e Estratégica e Comportamento Organizacional. Também, foram utilizadas as técnicas de observação direta intensiva para realização das pesquisas de campo com entrevistas a colaboradores da organização e observação interna da organização.

3.1 Métodos de abordagem

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 221):

A maioria dos especialistas faz, hoje, uma distinção entre método e métodos, por se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que situam.

Sendo assim, continua Lakatos e Marconi (2003, p. 221), “é portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo o hipotético-dedutivo e o dialético.

Sobre o método dedutivo Lakatos e Marconi (2003, p. 92) dizem que, “o dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas”.

Esta monografia foi realizada utilizando-se o método dedutivo, com o intuito de explicar os estilos de liderança encontrados em uma unidade de saúde do Distrito Federal.

3.2 Métodos de Procedimentos

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 221), “pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular”.

Os métodos de procedimentos são etapas mais concretas da investigação, com finalidade única de explicação geral dos fenômenos (LAKATOS E MARCONI 2003).

Para Acevedo e Nohara (2007, p. 50), o estudo de caso: “...caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”.

Ainda para Acevedo e Nohara (2007, p. 50), “o estudo de caso é uma forma de investigar um assunto seguindo-se em um conjunto de procedimentos pré-determinados”.

O estudo de caso pode ser considerado como uma pesquisa qualitativa sendo uma forma distintiva de investigação empírica, com caráter exploratório ou descritivo. (ACEVEDO E NOHARA 2007).

O objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão sobre o conteúdo que está sendo trabalhado, trazendo mais clareza e presição na análise final. (ACEVEDO E NOHARA 2007).

Para Acevedo e Nohara (2007, p. 47), pesquisa exploratória “tem a finalidade de explicar por que o fenômeno ocorre, ou quais os fatores que causam ou contribuem para sua ocorrência”.

Para elaboração desta, foi utilizada a pesquisa exploratória e o estudo de caso, visando explicar e identificar qual o estilo de liderança utilizado por uma organização do segmento de saúde do Distrito Federal.

Esta organização em estudo possui uma estrutura organizacional obedecendo dois níveis de linha de comando, o nível de diretoria e o nível de gerência.

O objetivo é identificar os perfis de liderança nos dois níveis de comando da organização.

3.3 Técnicas de pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 222), as técnicas de pesquisas são: “Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência, são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”.

Na abordagem dos métodos existem duas técnicas para alcance dos objetivos, a observação direta intensiva e observação direta extensiva. (LAKATOS E MARCONI 2003).

Para utilização da técnica de observação direta intensiva usa-se a observação, com o objetivo de examinar fatos e fenômenos, podendo ser sistemática, assistemática, participante, não-participante, individual, em equipe, na vida real, em laboratório. Também, pode utilizar-se a técnica de entrevistas onde o entrevistador deve, sempre, estar na presença do entrevistado e efetuar perguntas verbalmente. (LAKATOS E MARCONI 2003).

Segundo Acevedo e Nohara (2007, p. 51), a entrevista é “um método que envolve o questionamento verbal e que visa discutir um assunto em questão em profundidade”.

Para a utilização da técnica de observação direta extensiva existem ferramentas como: questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado. (LAKATOS E MARCONI 2003).

Para contextualização desta monografia foi utilizado as técnicas de observação direta intensiva, através de entrevistas e observação do ambiente interno da organização.

A observação direta do ambiente interno foi realizada através de acompanhamento da diretoria e gerência da empresa em reuniões de nível estratégico com subordinados e através de acompanhamento, em tomadas de decisões dos dois níveis estratégicos da organização com seus subordinados.

As entrevistas foram realizadas com seis colaboradores da organização. Cinco colaboradores da administração, em cargos diferentes, respondem diretamente ao gerente administrativo. Também foi analisado o perfil de liderança da diretoria através do gerente administrativo da organização.

4. ESTUDO DE CASO

A organização em estudo é uma empresa da área de saúde, mais especificamente uma Clínica de Doenças Renais especializada em tratamento por Hemodiálise. Durante a explanação sobre o estudo de caso será utilizado para a Clínica o nome fictício de Clínica Renal, com o intuito de preservar a privacidade dos pacientes e Stakeholders da organização.

A Clínica Renal foi fundada em 1986, em 2008 possui 3 unidades no Distrito Federal, uma unidade na Asa Sul, uma unidade em Taguatinga e uma unidade no Gama. São mais de 150 colaboradores em uma equipe multidisciplinar envolvendo médicos, psicólogos, nutricionistas, assistentes sociais, enfermeiros, técnicos de enfermagem, estagiários e equipe administrativa. Contando com aproximadamente 270 pacientes, as unidades de Taguatinga atendem pacientes com convênio e SUS, a unidade do Gama só atende pacientes SUS e a unidade da Asa Sul só atende pacientes com convênios.

A Clínica Renal, também, possui uma unidade de serviços externos que presta serviços a hospitais da cidade diretamente a pacientes internados ou que estejam na Unidade de Terapia Intensiva – UTI. São realizadas, aproximadamente, duzentas sessões de diálises mensais em pacientes crônicos que estão em tratamento em hospitais conveniados do Distrito Federal.

A Clínica Renal possui destaque no cenário nacional, pois possui uma parceria com uma empresa Multinacional Alemã que produz medicamentos e equipamentos médicos, assim a Clínica conta com apoio internacional, utilizando os mais modernos equipamentos e medicamentos do mundo.

Outro destaque da Clínica é a eficácia no tratamento renal dos pacientes através de transplantes. Possuindo uma rede multidisciplinar de profissionais, a equipe é capaz de buscar e realizar transplantes renais em todo o país.

Dentro da estrutura organizacional da empresa existe duas linhas estratégicas de comando. A segunda linha é ocupada pelo cargo de Gerente Administrativo, responsável pelas atribuições administrativas, financeiras e pessoal de todas as unidades e a primeira linha de comando é ocupada pela Diretoria Executiva da empresa, também responsável pelo departamento técnico da organização.

4.1 Entrevista

Foram realizadas entrevistas com seis profissionais da Administração da Organização com o intuito de avaliar a gestão do ponto de vista da liderança pelos executivos da organização. As entrevistas foram realizadas nas dependências da organização, em sua sede administrativa, no dia 02 de maio de 2008.

Quadro Resumo

CARGO DO ENTREVISTADO	SETOR DE ATUAÇÃO	OBJETIVO DA ENTREVISTA
E1 – Faturista	Administração	Analisar o perfil de liderança da Gerência
E2 – Assistente Administrativo	Administração	Analisar o perfil de liderança da Gerência
E3 – Recepcionista	Administração	Analisar o perfil de liderança da Gerência
E4 – Auxiliar de estoque	Administração	Analisar o perfil de liderança da Gerência
E5 – Assistente de pessoal	Administração	Analisar o perfil de liderança da Gerência
E6 – Gerente Administrativo	Administração	Analisar o perfil de liderança da Diretoria

Quadro 1 – Quadro de referência dos entrevistados
Fonte: Departamento Administrativo da Clínica Renal

Cargo do entrevistado 1: Faturista

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “Em relação a outras empresas que já trabalhei, acho que possuímos um bom relacionamento. A principal característica, acho que é o compromisso.”

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Compromisso e seriedade.”

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Já estive mais motivada. O sistema de informação atual é desmotivador. Ele (o gerente) sempre fala que isso é um momento e que está trabalhando para melhorar os processo internos para melhorar a alimentação de dados no sistema e realmente está melhorando.”

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Acredito que todos estão com o mesmo nível de compromisso e envolvimento, principalmente devido aos prazos, se um não cumpre acaba atrapalhando o serviço do colega.”

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Delegação de trabalhos. Sempre com a orientação dele (o gerente).”

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “Esse modelo incentiva o crescimento de todos os profissionais da empresa. Estamos sempre motivados a trabalhar com coisas novas.”

Cargo do entrevistado 2: Assistente Administrativo

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “O relacionamento é ótimo. Uma das coisas que vejo é a eficiência e a responsabilidade.”

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Respeito aos colegas e interação dentro do ambiente de trabalho, também a união da equipe, pois um profissional depende do outro aqui.”

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Acho que estão motivadas sim. Nosso gerente tem um método: a organização e o controle de custos. Acho que são fundamentais para a colheita dos frutos no futuro.

Ele nos motiva pela forma que conversa com a gente, corrige as tarefas e nos incentiva a estar sempre melhorando.”

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Existem pessoas mais comprometidas e envolvidas que outras mas a maioria é bastante envolvida com o trabalho.”

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Organização e responsabilidade. Ele (o gerente) é uma pessoa bem atualizada, com idéias novas e adaptadas ao novo modelo de administração.”

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “O modelo é bom mais ainda pode melhorar.”

Cargo do entrevistado 3: Recepcionista

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “Relacionamento bom. A equipe é totalmente envolvida e comprometida com o trabalho.”

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Acho que os principais são: compromisso, otimismo e visões de crescimento.”

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Sim, nos motiva saber que hoje estamos trabalhando muito para colhermos os frutos depois.”

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Toda a equipe é comprometida e envolvida no trabalho, está sempre disposta a desenvolver o trabalho da melhor forma dentro do possível.”

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Ele (o gerente) tenta nos passar visões futuras, nos motivando para futuramente colher os resultados.”

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “Ele (o gerente) tem ótimo gerenciamento, o que motiva a trabalhar com mais garra e vontade de ver a empresa crescer e crescer toda a equipe.”

Cargo do entrevistado 4: Auxiliar de estoque

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “A comunicação conta bastante. Aqui todos se comunicam e interagem nas tarefas. Quanto ao relacionamento, é muito bom e não tem nenhum tipo de intriga entre os funcionários.”

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Humildade é um valor que deve existir para todos, saber desenvolver os problemas e principalmente determinação.”

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Nesta empresa a motivação é dada pelas oportunidades, a empresa dá valor aos funcionários ela sempre busca preencher os cargos com funcionários da própria empresa. O salário e os benefícios também são bons.”

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Os colegas são bastante profissionais, todos querem “ralar” e ser recompensado por isso.”

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Visão não só da empresa, mas dos funcionários identificando o perfil de todos. Por ele ser um administrador e novo ele consegue motivar as pessoas.”

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “O modelo é bom e está melhorando a cada dia, através de metas e objetivos que estamos alcançando.”

Cargo do entrevistado 5: Assistente de Pessoal

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “O relacionamento é muito bom, somos todas amigas. Nossa equipe é muito unida.”

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Acho que o compromisso com o trabalho e a seriedade na empresa.”

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Sim, estamos todas motivadas. A preocupação dele com a gente nos motiva bastante”.

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Todos somos envolvidas e comprometidas com o trabalho”.

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Ele gosta de nos ensinar outras coisas, além do trabalho e também deixa a gente revolver bastantes coisas, depois ele só corrige”.

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “Acho muito bom. Pelo menos os resultados estão aparecendo e gostamos de trabalhar aqui”.

Cargo do entrevistado 6: Gerente Administrativo

1) Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?

R: “Considero um bom relacionamento, capaz de produzir a sinergia necessária para bom desempenho das atividades e o alcance dos objetivos”.

2) Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?

R: “Transparência, profissionalismo, impessoalidade e reconhecimento”.

3) Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?

R: “Sim. Que o sucesso da empresa, será o sucesso de todos os envolvidos.”

4) O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?

R: “Considero o nível de envolvimento e compromisso alto. Eles já entendem a necessidade do envolvimento pessoal e profissional para o sucesso da organização”.

5) Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?

R: “Apoio às decisões tomadas e a descentralização”.

6) Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?

R: “Considero um ótimo modelo, onde se demonstra ao mesmo tempo a proximidade na resolução dos problemas e a liberdade para resolvê-los”.

4.2 Análise e discussão do estudo de caso

As entrevistas foram aplicadas no dia 02 de maio de 2008 na sede administrativa da Clínica Renal. O intuito da entrevista é analisar os dois níveis de liderança encontrados na organização.

Para análise da primeira linha de comando da empresa ou em nível de diretoria, entrevistamos o Gerente Administrativo. Para análise da segunda linha de comando, entrevistamos cinco profissionais da área administrativa, com cargos diferentes, para analisar a liderança em nível gerencial.

Não houve dificuldades para aplicação das entrevistas, todos os colaboradores estavam à vontade e foram bastante prestativos oferecendo-se a participarem das entrevistas.

Diante das respostas encontradas e dos conceitos analisados é possível fazer as seguintes observações sobre a liderança na organização em estudo:

A Clínica Renal possui dois níveis estratégicos em sua hierarquia. Percebemos através das respostas dos entrevistados que as características dos líderes, tanto de nível de diretoria quanto de nível de gerência, são bem parecidas.

Em prol de uma análise bem coesa dos dois níveis de liderança da organização, iremos analisar inicialmente a liderança de nível gerencial.

Ao analisar o conceito de Liderança exposto por Robbins nesta monografia (p. 9) e Certo (p. 9) é correto afirmar que os líderes são capazes de alterar o comportamento dos liderados por uma causa, a busca pelos objetivos da organização.

É percebido através das entrevistas que os liderados estão comprometidos e empenhados em alcançar os objetivos e metas da organização, tarefa a qual é responsabilidade direta dos líderes da empresa.

Identifica-se, também, que mesmo existindo a autoridade formal conceituada por Maximiano (p.10), ainda nesta monografia, e o poder legítimo conceituado por Batemam e Snell (p.11), na organização em estudo o líder de nível gerencial apresenta, segundo os entrevistados, autoridade informal e poder de referência sobre os liderados.

Também é claro neste, nível de liderança, a descentralização e a delegação de tarefas aos liderados, o que nos leva a perceber um comportamento liberal segundo os conceitos de Maximiano (p. 16).

Consegue-se identificar na liderança de nível gerencial um forte apelo dos entrevistados em relação à visão de futuro que o líder vem plantando sobre os liderados, segundo Nanus (p.12) e Batemam e Snell (p.11), citados nesta, a visão tem aspecto importante para uma liderança eficaz.

Por fim, após observação desses aspectos podemos definir com base nos conceitos analisados, principalmente o que diz Robbins, nesta monografia, (p.18), sobre liderança carismática que o estilo de liderança no nível gerencial da organização e que vem alcançando bons resultados é a Liderança Carismática.

Em relação à análise de liderança em nível da diretoria podemos observar que ela foi capaz de envolver o liderado direto em relação ao conceito de liderança citado por Maximiano (p. 9), nesta, e fazer com que ele repassasse esse compromisso e envolvimento aos demais liderados.

Segundo o Gerente Administrativo da organização que foi entrevistado com o intuito de avaliar a liderança em nível de diretoria, existe bastante liberdade para as tomadas de decisões, conseqüentemente um apoio e descentralização de tarefas. Observamos neste aspecto um comportamento liberal, por parte da diretoria, assim como conceitua Maximiano (p. 16), nesta monografia.

Contudo, percebemos no nível de comando da diretoria um estilo de liderança entre os estilos transformacional e carismático, que são bem próximos,

conforme conceitos de Maximiano (p. 17) e Robbins (p. 18). Citados nesta monografia acima.

Verifica-se que o modelo de gestão adotado pelo principal executivo da organização em estudo, principalmente no quesito liderança, segue uma cadeia, seus princípios e valores são repassados para o executivo a abaixo no posição hierárquica e conseqüentemente acontece o mesmo escalonadamente.

O mais interessante neste estudo é perceber que os modelos de liderança ente os níveis hierárquicos são muito próximos, o que leva a entender que a cultura da organização está bem definida e todos os colaboradores tem as metas e objetivos claramente traçados.

5. CONCLUSÃO

Verifica-se, ao concluir esta monografia, o quão importante é o estilo de liderança para o sucesso das organizações. Os colaboradores das organizações estarão sempre buscando um referencial de sucesso.

Pode-se identificar as diferenças entre líderes e executivos de organizações que ocupam posições de liderança, mas não conseguem exercer o poder de liderança sobre os subordinados. O objetivo principal é mostrar que as habilidades e comportamentos dos líderes podem ser melhorados e aperfeiçoados para uma melhor gestão dos negócios e das pessoas.

Outro entendimento interessante ficou demonstrado através do estudo de caso que nos mostrou o poder de influencia que o estilo de liderança exerce sobre toda a organização. O nível de liderança mais alto da organização possui características bem semelhantes em relação ao nível de liderança mais baixo, ou seja, o poder de influência que a liderança exerce sobre as pessoas é tão grande que consegue moldar os modelos de gestão encontrados pelos executivos da organização.

É identificado um estilo de liderança entre transformacional e carismático na linha de comando mais alta da organização e um estilo de liderança carismático na segunda linha de comando da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que o modelo de gestão utilizado na Organização em estudo possui um estilo de liderança carismático.

Também, ficou claro neste estudo, que o estilo de liderança adotado pelos líderes da organização é considerado como ideal para o modelo de gestão. Sendo, então, possível alcançar bons resultados operacionais na organização com um estilo de liderança adequado. Percebe-se o sucesso da organização verificando que ela é uma empresa madura, com vinte e dois anos de atividades, é considerada uma das maiores clínicas de hemodiálise do Distrito Federal em relação à quantidade de pacientes assistidos, possui uma lucratividade de 23% em relação ao

seu faturamento, segundo o gerente administrativo da organização, e está previsto para julho de 2008 um grande investimento em todas as unidades da organização, visando melhorias nas estruturas físicas que elevarão para o dobro sua capacidade de assistência médica e hospitalar.

Sugere-se a organização que mantenha seu estilo de liderança carismático, utilizando como modelo de gestão uma liderança participativa visando o bem estar dos colaboradores e o incentivo a melhorias pessoais e profissionais.

Com este estudo é identificado uma relação entre o estilo de liderança e sucesso da organização. Existe espaço para um estudo mais aprofundado relacionado a organizações da área de saúde e seu sucesso baseado nos estilos de liderança, sendo assim, pode-se sugerir uma análise mais aprofundada sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Joualina Jordan. *Monografia para o curso de Administração: Guia completo de Conteúdo e Forma*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATEMAM, Thomas S., SNELL, Scott A.. *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel. *Administração Moderna*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOUZES, Jones M., POSNER, Barry Z.. *O Desafio da Liderança*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas.. *Liderança Baseada em Valores*. São Paulo: Educator, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 2000.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H.. *Administração Conceitos e Aplicações*. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NANUS, Burt. *Liderança Visionária*. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jonh. *Administração Estratégica: Conceitos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Entrevista com funcionários da Organização

- 1** – Como você classifica o relacionamento com os colegas de trabalho e quais principais características da sua equipe de trabalho?
- 2** – Quais os principais valores passados a sua equipe pelo seu superior imediato?
- 3** – Você acha que a sua equipe de trabalho está motivada a alcançar os objetivos da empresa? Quais os principais argumentos utilizados pelo seu superior para motivar a equipe?
- 4** – O que você pode dizer sobre o nível de envolvimento e compromisso da equipe de trabalho com a empresa?
- 5** – Quais as principais características vistas no modelo gerencial do seu superior?
- 6** – Como você classifica o modelo gerencial adotado pelo seu superior?